

Belevingswereld van de bestuurder als uitgangspunt

Beter argumenteren kun je leren

Ondernemingsraden maken tijdens hun eigen voorvergadering wel eens gebruik van oefendebatten. Ze doen dat om de meningen binnen de OR te peilen. Of ze gebruiken het om te kijken of hun standpunt goed is onderbouwd. Na afloop bepalen ze welke argumenten overeind zijn gebleven, welke ze beter niet kunnen gebruiken en of ze voldoende weerwerk kunnen leveren tegen mogelijke argumenten van de bestuurder.

Door Isaäk Mol en Johannes Kooistra

Bij trainingen worden oefendebatten vaak gebruikt om cursisten te leren hun mening te onderbouwen. Zo ook bij trainer Isaäk Mol. 'Ik zie dat ondernemingsraden vaak veel tijd besteden aan het onderling uitwisselen van meningen, maar dat ze veel minder nadenken over argumenten waarmee ze hun bestuurder kunnen overtuigen. Ik probeer ze te laten inzien dat je een mening moet onderbouwen met overtuigende argumenten'. Collega-trainer Johannes Kooistra is het daarmee eens. 'Je moet niet zomaar alle argumenten die je kunt bedenken in de strijd gooien. Je moet een keuze maken en met je

argumenten zo weinig mogelijk afstand creëren tot de bestuurder. Vaak leer je in debattrainingen juist het tegenovergestelde.'

Standpunten

In een overlegvergadering is het niet voldoende om het standpunt van de OR naar voren te brengen. Zowel de bestuurder als de OR moeten hun standpunten onderbouwen met één of meerdere argumenten, zodat voor de ander duidelijk is waarom hij die mening heeft. In een adviesaanvraag moet de bestuurder volgens de WOR aangeven welke beweegredenen hij heeft gehad om tot zijn voorgenomen besluit te komen. Die beweegredenen kun je zien als argumenten die hij gebruikt om de OR te overtuigen. Vervolgens komt het tot een wederzijdse uitwisseling van argumenten: als de OR er een andere mening op na houdt, moet hij met eigen argumenten komen. En om de bestuurder voor het OR-standpunt te winnen, moeten die argumenten voor hem overtuigend zijn.

Een argument overtuigt als:

- er een logisch verband bestaat tussen het argument en de stelling. Vaak gaat het om oorzaak-gevolgrelaties. (Bijvoorbeeld: ik ben voor landelijke OR-verkiezingen, want dat is positief voor de opkomst. Ze zullen namelijk meer publiciteit krijgen en dat heeft een hogere opkomst tot gevolg);

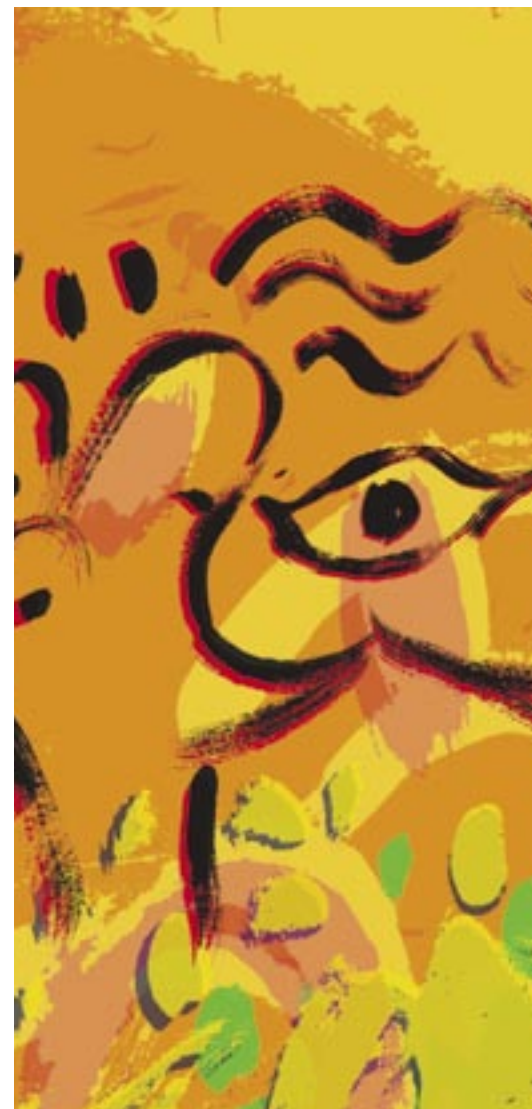
Overtuigingskracht stijgt niet met het aantal argumenten



INFO

Vooraankondiging

Stavoor en OR Informatie houden op 9 oktober een debattoernooi. Elke ondernemingsraad kan een team van drie personen afvaardigen. Deelname staat open voor iedereen. OR-leden die zich willen voorbereiden op het toernooi of hun debatvaardigheid willen aanscherpen, kunnen terecht bij de drie masterclasses die Stavoor organiseert. Meer informatie: www.stavoor.nl of www.orinformatie.nl.



- er bewijsmateriaal is om het argument te ondersteunen. (Bijvoorbeeld: er zijn onderzoeken gedaan waarin een positief verband tussen landelijke verkiezingen en opkomst is gevonden);
- het gebruikt wordt door mensen of organisaties die deskundig zijn of veel gezag hebben. (Bijvoorbeeld: de minister van Sociale Zaken is zelf een groot voorstander van landelijke verkiezingen);
- er voorbeelden te geven zijn van vergelijkbare situaties. (Bijvoorbeeld: landelijke aandacht voor medezeggenschap zal eenzelfde effect hebben als landelijke aandacht voor de gemeenteraadsverkiezingen);
- het voor veel medewerkers acceptabel is.

Drogredenen

Vaak worden argumenten gebruikt die om de een of andere reden niet kloppen, zogenaamde drogredenen. Het is verstandig om elke redenering van de OR nog eens goed door te nemen of er geen sprake is van een

drogreden. Ook is het voor de OR van belang om drogredenen bij de bestuurder te herkennen en hem daar op te wijzen.

Veelvoorkomende drogredenen zijn:

- vergelijkingen die niet getrokken mogen worden omdat de situatie heel anders is. (Bijvoorbeeld: verkiezingen voor de gemeenteraad zijn niet zomaar te vergelijken met verkiezingen binnen een onderneming);
- veralgemenisering van een redenering die op zich wel juist kan zijn, maar niet algemeen geldig is. (Bijvoorbeeld: landelijke aandacht kan de belangstelling voor bepaalde onderwerpen vergroten, maar het leidt niet automatisch tot een hogere opkomst bij OR-verkiezingen);
- verkeerd gebruiken van wat een autoriteit heeft gezegd of iemand aanhalen die op het betreffende gebied geen specifieke deskundigheid heeft. (Bijvoorbeeld: minister De Geus heeft vooral politieke doelen met zijn voorstel, andere autoriteiten spreken zich juist uit tegen een landelijke verkiezingsdag);
- een cirkelredenering. (Bijvoorbeeld: landelijke OR-verkiezingen leiden tot meer publiciteit, omdat ze landelijk zijn);
- het hellende vlak: de gevolgen zullen vooral in de toekomst ernstiger zijn. (Bijvoorbeeld: als we nu niet overgaan tot landelijke OR-verkiezingen, dan zal straks niemand meer komen opdagen).

Structureren

Als de OR meer dan één argument voor zijn standpunt in het debat weet in te brengen, dan versterkt dat zijn overtuigingskracht. De kans dat de bestuurder zich gewonnen geeft, wordt dan groter: hij moet zelf in elk geval met meer argumenten komen. Als er meer argumenten gebruikt worden, wordt het ook van belang om na te denken hoe de argumenten met elkaar samenhangen. Die samenhang wordt wel de argumentatiestructuur genoemd. Om de eigen redenering in de overlegvergadering begrijpelijk en overtuigend neer te kunnen zetten (en zelf te blijven begrijpen) is het raadzaam om een schema te tekenen waarin alle argumenten een plek krijgen. Zo is duidelijk welke argumenten met elkaar te maken hebben. Probeer eerst uit te maken wat de hoofdargumenten zijn. Hoofdargumenten zijn de argumenten die het standpunt direct onderbouwen. Samen moeten ze overtuigend genoeg zijn om het standpunt te kunnen verdedigen. Vaak zal het voorko-

men dat een hoofdargument weer ondersteund kan worden met subargumenten. In een argumentatiestructuur zijn deze argumenten ondergeschikt aan het hoofdargument. Het verdient aanbeveling om tijdens een debat steeds één hoofdargument af te ronden, voordat een volgend (hoofd)argument ingebracht wordt. Zo blijft het debat overzichtelijk. Een argumentatieschema kan daarom een handig hulpmiddel zijn om niet te veel argumenten tegelijk te bespreken. De OR kan er voor kiezen om per woordvoerder een hoofdargument naar voren te brengen, die zijn eigen argument dan bewaakt.

Selecteren

Het is niet zo dat de overtuigingskracht toeneemt met het aantal argumenten. Een OR die zijn argumenten zorgvuldig selecteert, heeft meer overtuigingskracht dan een OR die alles maar in de strijd gooit. In elk geval is het verstandig om een paar argumenten achter de hand te houden om – zo nodig – in een latere fase van het debat in te brengen. Op grond waarvan selecteer je argumenten? De stelling van dit artikel is dat vooral argumenten die aansluiten bij de beleveringswereld van de bestuurder, hem zullen overtuigen. Als de OR zijn bestuurder al langer kent, weet hij voor welke argumenten de bestuurder gevoelig is. Er zijn bestuurders die zakelijk zijn ingesteld en die in het overleg vooral de nadruk leggen op de kosten en baten van voorstellen. Deze bestuurders zijn te overtuigen als de OR kan beargumenteren dat zijn adviezen minder kosten of beter renderen. Er zijn ook bestuurders die de unieke positie van de eigen onderneming in de branche niet onder stoelen of banken steken. De OR zal in het debat dan het beste kunnen benadrukken dat de voorstellen van de OR bijdragen aan het verder versterken van die unieke positie. Zo zijn er veel verschillende invalshoeken te bedenken waar bestuurders extra gevoelig voor zijn. Denk bijvoorbeeld aan marktaandeel, concurrentievoordelen, prestige, sociaal personeelsbeleid, veiligheid, maatschappelijke positie, vooruitstrevendheid en zekerheid. Omgekeerd geldt dat de OR voorzichtig moet zijn met argumenten waar de bestuurder een uitgesproken hekel aan heeft. Een OR met een eigen uitgesproken visie hoeft er overigens niet voor terug te deinzen om ook voor hem belangrijke argumenten in het debat naar voren te brengen. Zo maakt hij richting de bestuur-

Illustratie: Albert Hempena



der duidelijk waar het de OR werkelijk om gaat. Als deze argumenten in de loop van zijn zittingsperiode vaker een rol spelen, laat de OR zien dat hij een consistente lijn volgt. Dat dwingt respect af.

Eén lijn

Ondernemingsraden hebben de neiging om in overlegvergaderingen van het ene argument naar het andere te springen. Het blijkt vaak ook moeilijk om de lijn van het betoog vast te houden. Voor je het weet vliegt het debat alle kanten uit. Een handig middel om dit te voorkomen, is het gebruiken van zogeheten 'standaard geschilpunten'. Het zijn niveaus waar een debat over kan gaan, vaak opgeschreven in de vorm van vragen. In een debat tussen bestuurder en OR gaat het veelal over het beoordelen van een voorstel tot invoering of wijziging van het organisatie- of personeelsbeleid. In zo'n beleidsdebat onderscheiden we vaak vier standaard geschilpunten:

1. Is er sprake van een (groot) probleem?
2. Zo ja, is dat probleem met (een kleine) aanpassing van het huidige beleid te verhelpen of te voorkomen? Anders gezegd: is het probleem inherent aan het huidige beleid?
3. Biedt het voorstel voor aangepast of nieuw beleid wel de garantie dat het geconstateerde probleem wordt verholpen of voorkomen?
4. Wegen de voordelen van het nieuwe beleid op tegen de nadelen die dit beleid met zich meebrengt?

Als de OR een advies- of instemmingaanvraag met de bestuurder bespreekt – of naar aanleiding daarvan het debat aangaat – kan hij bij zijn oordeelvorming als eerste naar het eerste geschilpunt kijken: delen we de mening van de bestuurder dat er een groot probleem dreigt. Als de OR daar niet van overtuigd is, moet het debat dus over die vraag gaan. Pas als de OR echt overtuigd is van het probleem, zou hij kunnen proberen te beoordelen in hoeverre er nieuw beleid nodig is om dit probleem aan te pakken. Als de OR van mening is dat een kleine aanpassing (of simpelweg eindelijk eens doen wat is afgesproken) voldoet, dan moet het in de OV hierover gaan en nergens anders over. Maar ook al is de OR van mening dat er nieuw beleid moet worden ingevoerd, dan is het de terechte vraag of het voorgestelde beleid van de bestuurder het juiste is. Medezeggenschap is bij uitstek geschikt om voor de werkvloer te beoordelen of bepaald beleid zal werken en te voorkomen dat er negatieve gevolgen zullen optreden (vierde geschilpunt).

Als de OR met een initiatiefvoorstel komt, zal hij elk van deze vier standaard geschilpunten in zijn voorstel moeten beargumenteren. Hij zal overtuigend moeten aantonen dat zich een probleem dreigt voor te doen bij ongewijzigd beleid en dat zijn voorstel adequaat het hoofd biedt aan dit probleem. Ook bij het gebruik van de standaard geschilpunten geldt dat de argu-

menten van de OR zo goed mogelijk moeten aansluiten bij dát geschilpunt waar ook het echte geschil ligt.

Kortom, argumenten van een OR winnen aan overtuiging als ze aansluiten bij de belevingswereld van de bestuurder én zich beperken tot het niveau van het geschil met de bestuurder. ←

Isaäk Mol en Johannes Kooistra zijn senior trainers/adviseurs bij Stavoor



TIP

- Formuleer je argumenten in een korte, prikkelende zin.
- Heb niet alleen kritiek op de voorstellen van de bestuurder, maar kom met wijzigingsvoorstellen en alternatieven.
- Gebruik geen drogredenen.
- Breng structuur aan in je argumenten.
- Houd argumenten achter de hand om die zonodig later in het debat nog te kunnen inbrengen.
- Rond eerst een hoofdargument helemaal af voordat je het volgende inbrengt.
- Gebruik standaard geschilpunten om de lijn van het betoog vast te houden.

Help een kind aan een glimlach



- Stimuleren van een studie
- Helpen in het onderhoud
- Gevoel voor eigenwaarde versterken

Wordt schrijffouder of donateur



Tel: 0255—533 400
info@ayubowan.org
www.ayubowan.org

Stichting Ayubowan
voor hulp aan kinderen in
Sri Lanka en zuid-India



Thank you auntie!
Thank you uncle!